

- збільшення якості продукції, та підвищення оптових цін;
- збільшення обсягу коштів у рекламну компанію продукції, задля підвищення попиту;
- зосередження підприємства на випуску високорентабельної продукції;
- удосконалення роботи [2].

При визначенні показників рентабельності, прибуток співвідноситься з чинниками, які мають найбільший вплив на його отримання. До таких чинників належать інвестиції, активи, витрати. Тому підприємства повинні активно шукати всі можливі шляхи вдосконалення виробництва, підвищення конкурентоспроможності власної продукції, це і буде сприяти зростанню рентабельності підприємства [3].

**Список літератури:** 1. *Богацька Н.М., Паславський І.П.* Рентабельність підприємства та шляхи її підвищення [Електронний ресурс] / Н.М. Богацька., І.П. Паславський / Науково-освітній портал Rusnauka. – 2011. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/6\\_PNI\\_2011/Economics/10\\_74449.doc.htm](http://www.rusnauka.com/6_PNI_2011/Economics/10_74449.doc.htm). 2. *Короткевич О. В.* Рентабельність господарської діяльності підприємств // Економіка і прогнозування. - 2008. - №3. - С. 61-69. 3. *Хачатрян В., Ковальчук А.* Рентабельність підприємства та шляхи її підвищення [Електронний ресурс] / В. Хачатрян, А. Ковальчук / Науково-освітній портал Rusnauka. – 2014. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/16\\_NPRT\\_2014/Economics/10\\_171543.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_NPRT_2014/Economics/10_171543.doc.htm)

**ПОБЕРЕЖНИЙ Р.О.,** ст. викл. НТУ «ХПІ», м. Харків

## **ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

З метою обґрунтування доцільності вибору збалансованої системи показників в якості інструменту стратегічного управління та формування стратегій розвитку машинобудівних українських підприємств виникає необхідність в подальшому дослідженні управлінських інструментів які широко використовуються в практиці зарубіжних підприємств та вже знайшли застосування у практиці вітчизняного менеджменту.

Напрацювання сучасних зарубіжних та вітчизняних науковців [1, 2, 3, 4, 5] надають змогу виділити основні інструменти стратегічного управління (табл. 1), впровадження яких в практику українського менеджменту дозволить здійснити реальні позитивні зміни та забезпечити створення нових властивостей та якостей машинобудівного підприємства.

Згідно з проведеними дослідженнями Бостонської компанії Bain & Company [4] впродовж 20 років з 1993 по 2013 рік в опитуванні щодо впровадження, ефективності використання інструментів управління та задоволеності менеджерів та керівників результатами від їх впровадження, прийняло участь 12 371 підприємств. Опитування проводились як серед великих (загальний оборот близько 2 млрд. доларів), середніх (загальний оборот від 600 млн. доларів до 2 млрд. доларів) так і малих (загальний оборот від 600 млн. доларів до 2 млрд. доларів) підприємств різних країн Світу.

Таблиця 1 – Інструменти управління [4]

• Balanced Scorecard Збалансована система показників <sup>1</sup>	• Decision Rights Tools Інструменти прав прийняття рішень	• Scenario and Contingency Planning Сценарне та імовірнісне планування
• Benchmarking Бенчмаркінг	• Downsizing Скорочення штатів	• Social Media Programs Соціальні медіа програми
• Big Data Analytics Аналітика великих даних	• Employee Engagement Surveys* Анкетування співробітників	• Strategic Alliances Формування стратегічних альянсів та інтеграційних об'єднань
• Business Process Reengineering Реінжиніринг бізнес-процесів	• Mergers and Acquisitions Злиття та поглинання	• Strategic Planning Стратегічне планування
• Change Management Programs Програма управління змінами	• Mission and Vision Statements Агломерація образу майбутнього	• Supply Chain Management Інтеграція ланцюжка постачання
• Complexity Reduction* Зниження складності	• Open Innovation Відкриті інновації	• Total Quality Management Тотальне управління якістю
• Core Competencies Ключові компетенції	• Outsourcing Аутсорсинг	• Zero-based Budgeting* Бюджет з «чистого аркушу»
• Customer Relationship Management Управління взаємовідносинами з клієнтами	• Price Optimization Models Моделі цінової оптимізації	
• Customer Segmentation Сегментація споживачів підприємства	• Satisfaction and Loyalty Management Управління задоволенням та лояльністю	

Проведений аналіз залежності використання кількості

інструментів управління (рис. 1) з 25 обраних (табл. 1) від розміру обороту компанії за 2004 – 2012 роки показав, що більш великі компанії активно використовують більше різних інструментів управління ніж середні та малі компанії.

Але, при цьому, спостерігаємо їх кількісне зменшення в 2012 році в порівнянні з 2004 роком, що пояснюється комплексним використанням декількох інструментів управління одночасно та зростанням вимог сучасності до раціонального та ефективного стратегічного підходу до впровадження в менеджмент компаній тих чи інших управлінських інструментів.

Так для великих компаній зменшення кількості інструментів управління складає з 16,2 в 2004 році до рівня 9,2 в 2012 році; для середніх компаній – з 13,1 в 2004 році до рівня 6,8 в 2012 році, та для малих компаній з 11,7 в 2004 році до рівня 5,5 в 2012 році.

Таке зменшення частково пояснюється комплексним використанням декількох інструментів управління одночасно та зростанням вимог сучасності до раціонального та ефективного стратегічного підходу до впровадження в менеджмент компаній тих чи інших управлінських інструментів.

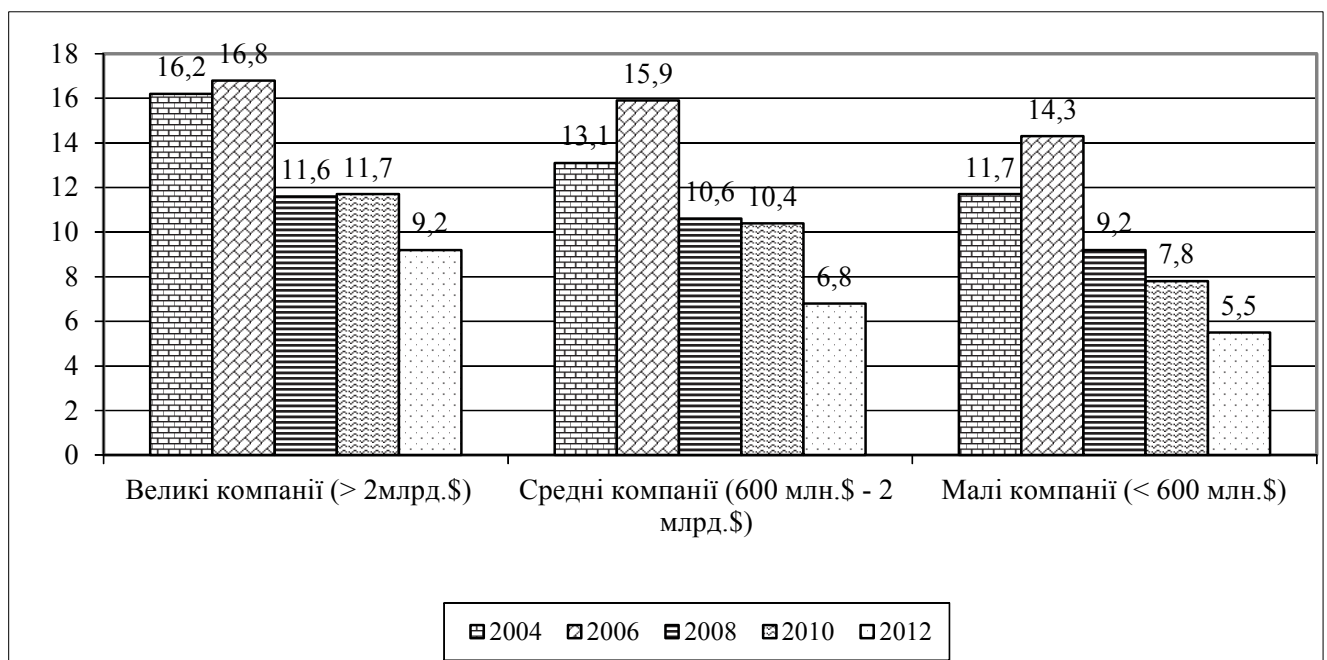


Рисунок 1 – Залежність використання кількості інструментів управління з 25 обраних від розміру обороту компанії за 2004 – 2012 роки

Аналіз найбільш часто використовуваних інструментів стратегічного управління на підприємствах різних країн Світу

(табл. 1 та табл. 2) показав, що серед двадцяти п'яти інструментів – п'ять використовуються найчастіше, а саме:

- стратегічне планування (Strategic Planning) (43%);
- управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management) (43%);
- анкетування співробітників (Employee Engagement Surveys) (43%);
- бенчмаркінг (Benchmarking) (40%);
- збалансована система показників (Balanced Scorecard) (38%).

Таблиця 2 – Топ-10 найбільш використовуваних інструментів управління в 2012 році за регіонами Світу [4]

Інструменти управління	Всього в світі	Північна Америка	ЕМЕА	APAC	Латинська Америка
Стратегічне планування	1 (43%)	2	5	9	2
Управління взаємовідносинами з клієнтами	1 (43%)	4	2	1	7
Анкетування співробітників	1 (43%)	1	7	6	10
Бенчмаркінг	4 (40%)	2	2	13	19
Збалансована система показників	5 (38%)	6	1	7	16
Ключові компетенції	6 (36%)	10	9	3	5
Аутсорсинг	6 (36%)	6	5	4	22
Програма управління змінами	8 (35%)	8	4	20	7
Інтеграція ланцюжка постачання	9 (34%)	8	14	4	13
Агломерація образу майбутнього	10(23%)	4	10	16	20
Сегментація споживачів підприємства	11(30%)	-	8	-	4
Тотальне управління якістю	13(29%)	-	-	2	-
Управління задоволенням лояльністю та	16(27%)	-	-	7	10
Реінжиніринг бізнес-процесів	11(30%)	-	-	10	1
Стратегічні альянси	14(28%)	-	-	-	3
Аналітика великих даних	17(26%)	-	-	-	7
Відкриті інновації	22(20%)	-	-	-	6

Порівняльна оцінка управлінських інструментів та поширеності їх використання дає змогу зазначити, що всі

вищезгадані інструменти є затребуваними сьогодні, кожний з цих інструментів є результативним за певних умов, має свою методологію та свій напрямок використання.

**Список літератури:** 1. Должанський І. З. Стратегія управління діяльністю підприємства на основі збалансованої системи показників : монографія / І. З. Должанський, І. М. Ягнюк. – Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2012. – 213 с. 2. Отенко І. П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства : наукове видання / І. П. Отенко, А. М. Малярець, Г. А. Іваненко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 348 с. 3. Сучасні концепції менеджменту : навч. посібник / за ред. д-ра екон. наук, проф. А. І. Федулової. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 536 с. 4. Garengo. P From ISO quality standards to an integrated management system: an implementation process in SME / P. Garengo, S. Biazzo // Total Quality Management & Business Excellence. – Abingdon : Taylor & Francis, 2013. – Vol. 24. – Issue 4. – P. 310–335. 5 Lee A. H. Developing new products in a network with efficiency and innovation / A. H. Lee, H. I. Chen, Y. H. Tong // International Journal of Production Research. – Abingdon : Taylor & Francis, 2008. – Vol. 46. – Issue 17. – P. 4687–4707.

**КРИКУН В.В.**, магістр, НТУ «ХПІ», м. Харків

**ПОБЕРЕЖНА Н.М.**, к.е.н., доцент НТУ «ХПІ», м. Харків

## **СТИМУЛЮВАННЯ ТА МОТИВАЦІЯ ДО ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВА ЙОГО ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ**

Сьогодні, в умовах нестабільного та швидкозмінного зовнішнього середовища, керівництво сучасних підприємств все більше уваги приділяє розробці ефективної кадрової політиці, яка стає підґрунтям підвищення конкурентоспроможності підприємства, зростання його прибутковості та подальшого стратегічного розвитку.

Серед дієвих заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу підприємства необхідно зазначити найбільш важливі напрямки, а саме:

- формування кадрової політики;
- кадрове планування;
- комплектування штатів та адаптація нових співробітників;
- навчання та розвиток персоналу;
- оцінка та контроль результатів;
- активізація потенціалу людських ресурсів;
- кадрове діловодство.

При цьому формування кадрової політиці тісно пов'язано з загальною стратегією розвитку підприємства, з його стратегічними цілями.